

## **Johtamisjärjestelmän kehittäminen ja manuaalin luominen**

Kirsi Sarkkinen

<b>Tekijä tai tekijät</b> Kirsi Sarkkinen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2011
<b>Raportin nimi</b> Johtamisjärjestelmän kehittäminen ja manuaalin luominen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39 + 4
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Niina Jallinoja	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty Suomessa toimivan kuntoutusalan yrityksen toimeksiantosta. Työn tavoitteena oli johtamisjärjestelmän kehittäminen ja johtamismanuaalin luominen yrityksen strategian toteuttamisen ja johtoryhmätyöskentelyn tueksi. Työssä keskityttiin johtamiseen management-näkökulmasta.</p> <p>Työ toteutettiin toimintatutkimuksena. Yrityksestä kerättiin tietoa toimeksiantajan haastatteluista ja keskusteluista, johtoryhmän haastatteluista ja johtoryhmätyöskentelyn havainnoinnista. Lisäksi tutustuttiin sekä kotimaiseen että ulkomaiseen johtamisen kirjallisuuteen ja artikkeleihin johtamisjärjestelmästä ja johtoryhmätyöskentelystä.</p> <p>Työssä luotiin manuaali, joka sisälsi yrityksen johtamisen oleelliset elementit. Kehittämistyö eteni vähitellen limittäin tiedonkeruun ja käytännön työn ja palautteen pohjalta. Manuaali valmistui yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa syksyn 2011 ja kevään 2012 aikana.</p> <p>Tämä opinnäytetyön raporttiosio sisältää työn teoriaosuuden ja produktin toteutusosuuden. Teoriaosuudessa esitellään yrityksen toiminnan johtamista, johtamisjärjestelmiä ja johtoryhmätyöskentelyä. Produktin toteutusosuudessa kuvataan johtamismanuaalin luomisprosessi.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena on syntynyt produkti eli johtamismanuaali. Manuaali on yrityksen salaista tietoa ja siten se ei ole mukana opinnäytetyön julkisessa raporttiosiossa.</p>	
<b>Asiasanat</b> johtamisjärjestelmät, johtoryhmät, johtaminen	

Business Administration

<b>Authors</b> Kirsi Sarkkinen	
<b>The title of thesis</b> The development of the Management System and the Management Manual	<b>Number of pages and appendices</b> 39 + 4
<b>Supervisor(s)</b> Niina Jallinoja	
<p>This thesis was commissioned by a rehabilitation company based in Finland. The main objective of the thesis was to develop a management system and to create a management manual in order to support the company's strategy implementation and management group work. The thesis examined the subject from a management perspective.</p> <p>This is a functional thesis. It is based on data gathered by interviews conducted among the management group and by observations of the management group work within the company. In addition, both domestic and international management literature and articles of management systems and management group work was studied.</p> <p>With this thesis a manual consisting of the company's relevant management elements was created. The development project proceeded gradually through data collection, practical work and feedback from the management group. The manual was created and completed in collaboration with the company during fall 2011 and spring 2012.</p> <p>The report part of the thesis consists of a theory section and an empirical section. The theory section discusses operational management, management systems and management group work. The empirical part describes the development process of the manual.</p> <p>The outcome of this thesis was a management manual. The manual is regarded as company confidential material and thus it is not included in the public report part of the thesis.</p>	
<b>Key words</b> management systems, management group, management	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Produktin tausta .....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3	Menetelmät ja työtavat.....	3
2	Yrityksen toiminnan johtaminen, johtamisjärjestelmät ja johtoryhmätyöskentely .....	4
2.1	Yrityksen toiminnan johtaminen.....	4
2.1.1	Yrityksen johtoryhmä.....	6
2.1.2	Missio, visio, arvot.....	7
2.1.3	Strategia.....	8
2.1.4	Strateginen, toiminnan ja talouden suunnittelu .....	9
2.1.5	Toiminnan seuranta ja mittaaminen.....	10
2.1.6	Palkitseminen .....	11
2.1.7	Toimintaa ohjaavat lait ja ohjeet.....	11
2.1.8	Hyvä hallintotapa ja riskien hallinta .....	12
2.2	Mikä johtamisjärjestelmä on?.....	13
2.2.1	Johtamisjärjestelmän tavoitteet.....	15
2.2.2	Millaisia johtamisjärjestelmiä on olemassa?.....	15
2.3	Johtoryhmätyöskentely .....	17
2.3.1	Hyvin toimiva johtoryhmä .....	18
2.3.2	Johtoryhmän päätöksenteko .....	19
2.3.3	Johtoryhmän kokoustyöskentely .....	21
2.3.4	Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen .....	23
3	Produktin toteuttaminen .....	25
3.1	Haastatteluiden tuloksia.....	25
3.2	Produktin suunnittelu .....	26
3.3	Produktin aikataulu .....	27
3.4	Produktin toteutus .....	29
3.4.1	Johtamismanuaalin luominen.....	29
3.4.2	Johtamismanuaalin sisällön rakentuminen .....	31
3.5	Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen .....	32

4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	33
4.1 Produktin merkitys ja käyttöönotto .....	33
4.2 Produktin arviointi .....	33
4.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	34
4.4 Jatkokehittämisen kohteet .....	34
4.5 Oman oppimisen arviointi .....	35
Lähteet.....	36
Liitteet.....	40
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	40
Liite 2. Johtamismanuaalin sisällysluettelo .....	43
Liite 3. Yritysesittely.....	44
Liite 4. Produkti.....	45

# 1 Johdanto

Tämän päivän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä johtamisen merkitys yrityksen menestymisessä on oleellinen. Johtamisen osaamisen vaatimukset ovat moninaiset ja niitä asettaa paitsi lainsäädäntö ja hyvä hallintotapa, niin myös yrityksen omistajat, asiakkaat, henkilöstö, yhteistyökumppanit ja muut yrityksen sidosryhmät.

Strategian toteuttaminen on yksi yrityksen johtamisen haasteista. Onkin tärkeää kehittää yrityksen johtamista ja johtoryhmätyöskentelyä strategian toteuttamisen tueksi. Johtamisjärjestelmän kirjatut ohjeet, toimintatavat ja vastuut yrityksen toiminnan johtamisesta ja johtoryhmän työskentelystä edesauttavat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista.

## 1.1 Produktin tausta

Sain yhteyden Suomessa toimivan kuntoutusalan yrityksen toimitusjohtajaan entisen esimieheni kautta. Alustavien keskustelujen jälkeen yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuuden tavoitteista johtamisen alueella olin saanut kohdeyrityksen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli siis kuntoutusalan yrityksen toimitusjohtaja. Hänen tavoitteenaan oli kehittää yrityksen johtamista jämäkämpään ja tavoitteellisempaan suuntaan. Lisäksi hän halusi vahvistaa vastuuttamista ja valtauttamista omassa johtamisessaan ja saada johtamisen toimintaohjeita kirjattuina, sillä hänen tavoitteenaan oli myös yrityksen johtaminen entistä johtoryhmävetoisemmin. Muutaman tapaamisen jälkeen opinnäytetyöni aiheeksi muotoutui strategian toteuttamista tukevan johtamisjärjestelmän kehittäminen ja johtoryhmätyöskentelyn käytäntöjen kehittäminen. Opinnäytetyön tuloksena yrityksen käyttöön syntyisi manuaali.

Olen opinnoissani syventynyt johtamiseen ja toiminut työelämässä esimiestehtävissä. Tämän vuoksi olin kiinnostunut tekemään opinnäytetyöni nimenomaan johtamisen kehittämisestä. Halusin tehdä johtamisen kehittämisen projektin, jossa teorian lisäksi voisin hyödyntää käytännön ammatillista osaamistani ja josta olisi konkreettista hyötyä yrityksen toiminnalle.

Koska johtoryhmätyöskentelyn mallintaminen ja johtamismanuaali tulevat vain kohdeyrityksen käyttöön, ne eivät ole julkisia. Siten kohdeyrityksen esittely (liite 3) ja produkti (liite 4) ovat liitteissä, jotka eivät ole mukana työn julkisessa raportissa.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle produkti, joka tukee yritystä tuloksellisessa johtamisessa. Samalla opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää opinnäytetyön tekijän johtamisen kehittämisen prosessin ja projektinhallinnan taitoja. Kehittämistyön tuloksena syntyvän manuaalin tavoitteena oli kuvata ja dokumentoida kohdeyrityksen johtamisjärjestelmä, jonka avulla yritys parhaiten toteuttaa strategiaa seuraavan kolmen vuoden ajan.

Tavoitteena oli saada yrityksen käyttöön toimiva johtamisjärjestelmä, joka hyödyttää yritystä sekä operatiivisessa että strategisessa johtamisessa ja tukee johtoryhmätyöskentelyä. Onnistumisena voitiin pitää ohjeistuksen hyvää käytettävyyttä yrityksen toiminnassa. Tätä ei kuitenkaan mitattu tämän opinnäytetyön tekemisen yhteydessä ja se jäi siten työn ulkopuolelle. Lisäksi teoriaosuuden tavoitteena oli antaa hyvä teoriapohja ja lähdeluettelo yrityksen käyttöön hyödynnettäväksi jatkuvassa kehittämistyössä.

Työssä keskityttiin johtamiseen management-näkökulmasta, vaikkakin siinä sivuttiin leadership-näkökulmaa. Viitalan ja Jylhän (2006, 250 - 251) mukaan management on asioiden johtamisen näkökulma, jossa tavoitteiden asettaminen, suunnittelu, toteuttamisohjeiden laadinta, päätösten toteuttaminen, arviointi ja seuranta ja kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen korostuvat. Leadershipin Viitala ja Jylhä määrittelee prosessiksi, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä ja jossa vaikutetaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen.

Strategian kehitys jätettiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta strategialla on oleellinen merkitys johtamisjärjestelmän kehittämistyössä. Yrityksessä aloitettiin johtamisjärjestelmän kehittämisen yhteydessä erillinen strategiatyöprojekti, jonka puitteissa yrityksen missio, visio, arvot ja strategia kirjataan. Siten osaa strategiatyöskentelyn tuloksista voitiin käyttää manuaalissa.

### 1.3 Menetelmät ja työtavat

Tutkimus päätettiin toteuttaa toimintatutkimuksena, sillä tavoitteena oli saada aikaan muutos kohdeyrityksen johtamisen selkeyttämisessä ja johtoryhmätyöskentelyn parantamisessa. Toimintatutkimuksella pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja parantamaan toimintaa yhteistyössä niiden kanssa, joita ongelma koskee. Oleellisia elementtejä ovat toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta ja tutkimus. (Kananen 2009, 9, 11.)

Tutkimuksen alussa tutustuttiin sekä kotimaiseen että ulkomaiseen johtamisen kirjallisuuteen ja artikkeleihin johtamisjärjestelmästä ja johtoryhmätyöskentelystä. Sen jälkeen toteutettiin haastatteluja ja keskusteluja toimitusjohtajan kanssa. Nämä koskivat muun muassa yrityksen nykytilaa, liiketoiminnan johtamista, johtoryhmätyöskentelyä, johtoryhmän haastatteluja ja kehittämistyön tekijän ammatillista kokemusta johtamisesta. Tämän tiedonkeruun jälkeen produkti kirjoitettiin tiiviissä yhteistyössä kohdeyrityksen eri henkilöiden kanssa. Lopuksi tekijä raportoi aiheeseen liittyvän teoriaosuuden ja produktin syntymisprosessin tähän raporttiin.



## **2 Yrityksen toiminnan johtaminen, johtamisjärjestelmät ja johtoryhmätyöskentely**

Teoreettinen tietoperusta koostuu johtamisen teoriasta, johtamisjärjestelmän määrittelystä, sen tarkoituksesta ja osista ja erilaisista käytettävistä johtamisjärjestelmistä. Lisäksi tietoperusta koostuu tuloksellisen johtoryhmätyöskentelyn teorioista. Lähteinä käytettiin sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta, kotimaisia ja ulkomaisia artikkeleita, johtamisen ammattilehtiä ja yrityksen johtoryhmän haastatteluita. Oma panokseni viitekehysten rakentamisessa oli haastatteluiden tekeminen ja oman johtamisaamisen tuominen viitekehykseen.

Teoriaosuutta käytettiin pohjana produktin tuottamisessa yhteistyössä toimitusjohtajan ja johtoryhmän kanssa.

### **2.1 Yrityksen toiminnan johtaminen**

Yrityksen toiminnan johtaminen koostuu yrityksen taloudellisten, fyysisten, inhimillisten ja tietoresurssien suunnittelusta, organisoinnista, johtamistyöstä ja ohjauksesta yrityksen tavoitteita kohti. Suunnitteluun kuuluu tavoitteiden määrittäminen, tavoitteiden saavuttamiseksi laadittu strategia ja taktiset ja operatiiviset suunnitelmat strategian toteuttamiseksi. Organisointi käsittää yrityksen resurssien ja toiminnan järjestämisen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Johtamistyön tavoitteena on johtaa ja motivoida henkilöstöä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen ohjaustoiminta tarkoittaa organisaation suorituksen seurantaan tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. (Ebert & Griffin 2009, 64 - 66.)

Anthony ja Govindarajanin (2004, 7 - 8, 15) mukaan strategian toteuttamisen välineitä ovat johdon ohjaustoiminnot, organisaation rakenne, organisaatiokulttuuri ja henkilötyöjohtaminen. Johdon ohjaustoimintoihin kuuluvat muun muassa organisaation toiminnan suunnittelu, eri organisaatio-osien toimintojen yhteensovittaminen, tiedon viestittäminen, tiedon arviointi, päätökset toteutettavista toimenpiteistä ja vaikuttaminen henkilöiden käyttäytymisen muutokseen. Johdon ohjaustoiminnot, kuten strateginen suunnittelu,

nittelu, budjetointi, toteutus ja suorituksen arviointi, seuraavat vaiheittain toisiaan kehässä.

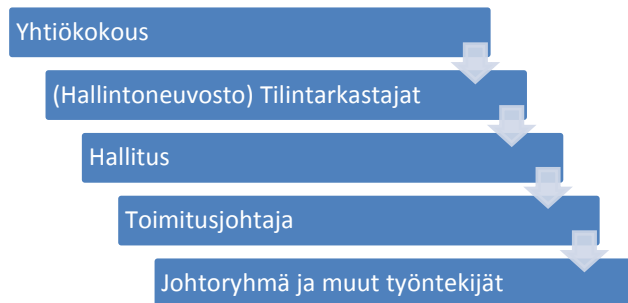
Åhman (2004, 146) tiivistää tärkeimmät johtamisen perusasiat seuraavassa esitetyn mukaisesti. On tärkeää, että kaikilla on tiedossa, mitä organisaatio tavoittelee ja miten: visio ja strategia kuvataan innostavasti. Henkilöstö tietää, mitä strategia ja arvot tarkoittavat, ja arjen päätökset perustellaan mahdollisimman usein niillä. Kaikilla on myös tiedossa, mitä minulta itseltä odotetaan, mitkä ovat yhteiset pelisäännöt ja miten eroamme muista organisaatioista. Kaikki tietävät, mikä on tavoiteltava johtamiskulttuuri, tapa johtaa ja oma rooli siinä. Asioiden toteuttamiseen panostetaan ja asioita käynnistetään. Henkilöstöä palkitaan strategiaa edistävästä asiasta ja niitä analysoidaan ja niistä opitaan. Arvojen mukaiseen toimintaan, avoimeen viestintään ja luottamuksen luomiseen kiinnitetään huomiota. Henkilöstöä kannustetaan ideointiin ja ideoita kuunnellaan ja toteutetaan. Oikeat ihmiset saadaan oikeille paikoille ja johtajat osaavat johtaa. Asiaksnäkökulman tärkeys ja asiakkaiden tarpeiden tuntemus ovat kaikilla hallussa.

Lainsäädännöstä löytyy yrityksen toiminnan johtamisesta vaateita. Osakeyhtiölain (21.7.2006/624) 5. luvun 1 § mukaan ”Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa”. Osakeyhtiölain 6. luvun 1 §:n mukaan ”Yhtiöllä on oltava hallitus. Sillä voi olla myös toimitusjohtaja ja hallintoneuvosto”. Lisäksi osakeyhtiölaissa määritellään hallituksen ja toimitusjohtajan yleiset tehtävät seuraavasti: ”Hallitus huolehtii yhtiön hallinnosta ja sen toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (*yleistoimivalta*). Hallitus vastaa siitä, että yhtiön kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.” (Osakeyhtiölaki 6. luku 2 §.) ”Toimitusjohtaja hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (*yleistoimivalta*). Toimitusjohtaja vastaa siitä, että yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi.” (Osakeyhtiölaki 6. luku 17 §.)

Osakeyhtiön ylintä päätäntävaltaa käyttää yhtiökokous. Hallintoneuvosto voi olla olemassa, jos siitä määrätään yhtiöjärjestyksessä. Osakeyhtiössä pitää olla vähintään yksi tilintarkastaja ja ainakin yksi varatilintarkastaja. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, jos tehtävä ei yhtiöjärjestyksen mukaan kuulu hallintoneuvostolle, ja tilintarkastajat.

Hallitus valitsee toimitusjohtajan. (Suojanen, Savolainen & Vanhanen 2008, 165 - 176.)  
(Kuvio 1.)

Osakeyhtiön johtamisen hierarkia koostuu alla olevan kuvion mukaisesti.



Kuvio 1. Osakeyhtiön toimielimet

Toimitusjohtaja valitsee oman johtoryhmänsä. Johtoryhmän tehtävistä ei osakeyhtiölaissa ole mainintaa. Tässä työssä käsitellään johtoryhmän tehtäviä johtamisen kirjallisuuden avulla.

### 2.1.1 Yrityksen johtoryhmä

Johtoryhmä on tiimi, joka johtaa. Johtoryhmän päätarkoituksena on johtaa liiketoimintaa ja kasvattaa yrityksen arvoa. Menestynyt johtoryhmä toimii liiketoiminnallisesti kannattavasti, vaikuttaa myönteisesti ihmisten elämänlaatuun ja varmistaa tulevaisuuden menestymisen kyseenalaistamalla jatkuvasti sekä omaa että muiden ajattelua ja tekemistä. (Åhman, Bärlund & Vatanen 2007, 9 - 10.)

Johtoryhmä johtaa kokonaisuutta ja on johtamisessa yrityksen tärkein ryhmä (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 11). Se siten koordinoi osatoiminnot kokonaisuudeksi ja tavoittelee toiminnallaan synergiaetuja. Johtoryhmä myös valmistelee strategiset ja muut tärkeät asiat hallituksen päätettäväksi ja ohjaa niiden toteutusta. Lisäksi se varmistaa vuositason ja lyhyemmän aikavälin suunnitelmien ja budjettien laadinnan ja ohjaa ja valvoo toteuttamista. Johtoryhmä vaikuttaa esimerkillään ja johtamiskäyttäytymisellään muuhun henkilöstöön, ja sillä on keskeinen rooli sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Muutos- ja kehitysprosessien onnistuminen, niiden tu-

lokset ja vaikutukset ovat vahvasti sidoksissa johtoryhmän käyttäytymiseen ja toimintaan. Ryhmällä on myös keskeinen rooli henkisten, taloudellisten ja muiden resurssien suunnittelussa, hankinnassa, jakamisessa, ohjauksessa ja valvonnassa. Ihmisten johtaminen, toiminnan johtaminen ja talouden johtaminen ovatkin johtoryhmätyöskentelyn päätehtävät. (Mansukoski ym. 2007, 17 - 18, 27.)

### **2.1.2 Missio, visio, arvot**

Missio, visio ja arvot ovat yrityksen liiketoiminnan kulmakiviä ja tärkeitä kannanottoja yrityksen toiminnasta.

Yrityksen missiosta eli toiminta-ajatuksesta on kirjallisuudessa samansuuntaisia määritelmiä, joista seuraavassa on niistä kaksi. ”Missio kuvaa yrityksen perustarkoitusta” (Karlöf & Lövingsson 2004, 106). Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa (Kaplan & Norton 2002, 81). Tuomen ja Sumkinin (2009, 53) mukaan hyvä toiminta-ajatus luo toiminnan vahvan perustan, se nähdään asiakkaan silmin, se on lyhyt ja selkeä sekä tulevaisuuteen suuntaava ja joustava.

Yrityksen visiota on kirjallisuudessa kuvattu seuraavasti. ”Visio tarkoittaa unikuvaa ja kuvausta yrityksen tilanteesta jossain toivotussa tulevaisuuden vaiheessa” (Karlöf & Lövingsson 2004, 355). Visio kertoo, mitä yritys haluaa olla (Kaplan & Norton 2002, 81). Tuomi ja Sumkin (2009, 47 - 49) hahmottavat vision samankaltaisesti kysymällä: minne suuntaamme? Heidän mukaansa hyvä visio on tarina tulevaisuudesta, joka on asiakkaille ja verkostokumppaneille merkittävä, vahva ja innostava sekä lisäksi haastava.

Arvoista on erilaisia määritelmiä filosofisella tasolla. Arvo on tavoiteltu asia, toimintaa ohjaava periaate itseisarvona päämäärät, joita tavoitellaan niiden itsensä vuoksi. Välinearvo on keino, jolla päämäärään päästään. Arvonihilismi on käsitys, jonka mukaan ei ole olemassa mitään arvoja. Arvorelativismi on kanta, jonka mukaan ei ole olemassa kaikille ihmisille yhteisiä arvoja. Arvosubjektivismi on kanta, jonka mukaan jokainen luo itse arvonsa ja siksi kahden ihmisen arvoja ei voi asettaa paremmuusjärjestykseen. Arvo-objektivismi on kanta, jonka mukaan arvot ovat olemassa ja arvo on arvostuksen kohteen piirre. (Lahti.)

Yritystoiminnan arvoista on määritelty kirjallisuudessa esimerkiksi seuraavaa. ”Arvot ovat perustavia periaatteita ja toimintamalleja, jotka määrittävät organisaation muodon ja luonteen ja liittyvät kaikkeen sen toimintaan” (Karlöf & Lövingsson 2004, 25). Ydin-arvot kertovat, mihin yritys uskoo (Kaplan & Norton 2002, 81).

### 2.1.3 Strategia

On tärkeää, että strategiasta puhuttaessa siitä keskustelijat ymmärtävät käsitteen yrityksen kontekstissa samalla tavalla. Kirjallisuudessa on strategiasta lukuisia määritelmiä. Ei ole mielestäni niinkään oleellista, mitä määritelmää strategiasta käytetään, mutta oleellista on, että juuri tietyssä organisaatiossa se ymmärretään samalla tavalla. Tuomi ja Sumkin (2009, 17) kuvaavat osuvasti, että strategian tavoitteena on luoda yhteinen todellisuus yrityksessä toimiville henkilöille. Seuraavassa on esitetty eräitä strategian määritelmiä.

Karlöfin ja Lövingssonin (2004, 251) mukaan strategia on pyrkimykset ja tavoitteet ja eteneminen niitä kohti: ”nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi”. Näsilälle ja Aunolalle (2001, 15) strategia käsityksenä on laaja, se on yrityksen toiminnan juoni, eräänlainen tapahtumisen punainen lanka. Lindroosin ja Lohiveden (2010, 25, 27) mukaan strategia on keinot vision toteuttamiseksi ja strategiatyöskentely sisältää pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, jotka auttavat vision toteuttamisessa. Lisäksi he kertovat strategian olevan julkinen linjaus siitä, miten tavoitteet saavutetaan ja miten organisaation tulee toimia. Strategia ei siis ole salainen.

Strategisen johtamisen haasteiksi koetaan sekä itse strategian toteutettavuus (Ala-Mutka 2008, 26) että strategian toteuttaminen (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 9). Kaplan ja Norton (2002, 1) mainitsevat vuonna 1998 tehdyn tutkimuksen, ”Measures That Matter”, (Ernst & Young, Boston, 1998, 9), jonka mukaan lähes 300 salkunhoitajan mielestä kyky toteuttaa strategiaa on tärkeämpi tekijä kuin itse strategian ominaisuudet.

Strategiakartta on kuvaava tapa näyttää strategia ymmärrettävänä kokonaisuutena. Tavoitteena on, että strategiakartta mahtuu yhdelle A4-arkille. Strategiakartta on esitelty

alun perin Kaplanin ja Nortonin Balanced Scorecard -teoksessa vuodelta 1996. Sittemmin he ovat käsitelleet tarkemmin aihetta kirjassaan Strategy Maps vuodelta 2004. Strategiakartan esittämistapoja voi olla useita. Niemelän ym. (2008, 55 - 56) mukaan strategiakartasta tulee löytyä ainakin strategian taustalta löytyvät visio, missio ja arvot, strategiset vahvuudet, strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja aloitteet ja hankkeet, jotka varmistavat strategian toteutumisen. Strategiakartan avulla yrityksen operatiivisen toiminnan suunnittelu, seuranta ja mittaaminen helpottuvat. Kohdeyrityksen strategian kuvaamisessa käytettiin pohjana Niemelän ym. esittämää strategiakarttamallia.

#### **2.1.4 Strateginen, toiminnan ja talouden suunnittelu**

Strateginen suunnittelu koostuu niistä päätöksistä ja valinnoista, kuinka strategiaa toteutetaan seuraavien vuosien aikana, yleensä 3-5 vuoden aikana. Käytännössä usein strategian luominen ja strateginen suunnittelu ovat kuitenkin päällekkäisiä toimintoja. (Anthony & Govindarajan 2004, 349 - 350.)

Strategisen suunnittelun keskeisiä tehtäviä Niemelän ym. (2008, 43 - 44, 49) mukaan ovat strategian pilkkominen tavoitteiksi ja kriittisiksi menestystekijöiksi sekä strategian selkeä viestintä. Mansukosken ym. (2007, 67) mukaan strategisen suunnittelun prosessin tavoitteena on luoda johtoryhmälle yhteinen näkemys yrityksen strategisista tavoitteista, kriittisistä menestystekijöistä ja strategisista hankkeista. Suunnittelussa voidaan käyttää apuna strategiakarttaa strategian selkeyttämiseksi ja viestinnän tukena.

Toiminnan suunnittelussa strategiset tavoitteet puretaan toteutettaviksi välitavoitteiksi siten, että kriittisistä menestystekijöistä johdetaan toimenpiteet, tunnusluvut ja mittarit. Näillä toimenpiteillä on selkeät vastuuhenkilöt ja toteutumista seurataan tunnuslukujen ja mittareiden kehityksellä. Toimintasuunnitelmaan on lisäksi hyvä listata tehtävät, joiden toteuttamisella strategiset tavoitteet saavutetaan, kenen vastuulla tehtävät ovat, mitkä ovat tulokset ja missä aikataulussa, mitkä ovat mittarit ja niiden tavoitearvot. (Niemelä ym. 2008, 44, 57.)

Toiminnan suunnitteluun kuuluu myös johtamiskäytäntöjen ja johtamisen kehittämisen suunnittelua. Johtoryhmän tulee pohtia, miten varmistetaan käyttökelpoinen ja tarkoituksenmukainen johtamisjärjestelmä ja kuinka sitä kehitetään. (Mansukoski ym. 2007, 83.)

Talouden suunnittelu tapahtuu yleisimmin budjetin ja ennusteiden avulla. Budjetti antaa raamit menoille ja luo odotukset tuloille. Yksinkertaisimmillaan budjetti on toimintasuunnitelma numeroina. (Niemelä ym. 2008, 60.)

### **2.1.5 Toiminnan seuranta ja mittaaminen**

Tehokkaat yritykset mittaavat taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös muita toiminnan ohjaamisen kannalta tärkeitä muuttujia. Mittareiden luomisprosessi on yritykselle tärkeä oppimisprosessi. Mittausjärjestelmä tukee päätöksentekoa kolmella tavalla: tärkeimpiä muuttujia valvotaan, toimintaa arvioidaan säännöllisesti ja strategiaa kyseenalaistetaan. Tärkeimmät muuttujat toimivat ennakkovaroittajina toiminnan ajautumisesta vaikeuksiin. Toiminnan säännöllisen arvioinnin myötä pyritään tarkistamaan yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden toteutuminen. Oikein valitut mittarit kertovat strategian toteutumisesta. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 92 - 95.)

Niemelän ym. (2008, 91 - 92, 105 - 107) mukaan mittareista pitää löytyä syyseurausyhteys strategiaan tavoitteisiin. Hyvässä mittaristossa on sekä tulevaa toimintaa ennakoivia tunnuslukuja että toteutuneesta kehityksestä kertovia tunnuslukuja ja tietoa seurataan niin taloudellisesta kuin operatiivisestakin näkökulmasta. Ylin johto määrittelee strategiset mittarit. Alkuun on hyvä olla vain muutamia mittareita, jotta seurantaan ja reagointiin opitaan. Tärkeintä on se, mihin seuranta johtaa: mitä saadun tiedon perusteella tehdään ja millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään. Ylhäältä alaspäin valuva mittaamisen prosessi jatkuu henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja mittareihin asti.

Mansukoski ym. (2007, 82 - 83) antaa esimerkkejä mittareista jaoteltuna taloudellisiin tuloksiin liittyviin mittareihin (kasvu, kannattavuus, kassavirta), asiakkaiden uskollisuus- ja tyytyväisyysmittareihin (myynti, asiakaskäynnit, asiakasvaihuvuus, asiakkaiden ostoaikheet ja ostotiheys, tuotteiden ja palveluiden laatu, toiminnan luotettavuus, yrityksen

henkilöstön tavoitettavuus, myynnin jälkeisen asiakastuen hoitaminen), sisäisen suori-  
tuskyvyn arvioinnin mittareihin (tuote- ja palveluimago, tuotteiden ja palveluiden kilpai-  
lukyky, vikojen ja virheiden määrä, takuukorvaukset, valitusten määrä, koulutuspyyn-  
nöt, valituskäsittelyt, kyselyjen ja tutkimusten vastausprosentit) ja henkilöstöön ja  
osaamiseen liittyviin mittareihin (henkilöstön työtyytyväisyys, käydyt kehityskeskustelut,  
urakehitys, esimiestoiminta, palkitseminen ja tunnustusten antaminen, henkilöstön hy-  
vinvointi, jaksaminen, vaihtuvuus ja tehokkuus, maksetut palkat, sairauspoissaolot, työ-  
tapaturmat).

### **2.1.6 Palkitseminen**

Palkitseminen jakaantuu aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineellisia ta-  
poja ovat muun muassa peruspalkka, tulospalkkiot, optiot, edut ja erikoispalkkiot. Ai-  
neettomia tapoja ovat muun muassa työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuu-  
det, palaute, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon ja työajan ja työsuh-  
teen järjestelyt. Palkitsemisjärjestelmään kuuluu palkitsemistapa ja sen kehittämiseen ja  
toteuttamiseen liittyvät prosessit. Palkitsemisjärjestelmä on osa yrityksen johtamisjärjes-  
telmää. Palkitsemisen tulee olla yhteensopiva yrityksen strategian, tavoitteiden ja joh-  
tamisen prosessien kanssa. (Aalto-yliopisto.)

Palkitsemisen onnistumisen edellytykset on listattu Teknisen Uratien artikkelissa (Kor-  
telainen 2011) seuraavasti. Palkitseminen tulee yhdistää osaksi muuta yrityksen toimin-  
taa, se ei voi olla erillinen prosessi. Huippusuoriutuminen, josta palkitaan, kannattaa  
määritellä. Palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun pitää kiinnittää huomiota, sillä eri ih-  
miset motivoituvat eri asioista. Yhteisesti sovitut selkeät tavoitteet ja mittarit motivoi-  
vat. Palkitsemisjärjestelmästä, sen perusteista ja tavoitteista tulee viestiä avoimesti. Jär-  
jestelmän oikeudenmukaisuus on tärkeää. Palkitsemisjärjestelmää kannattaa analysoida  
ja kehittää vuosittain.

### **2.1.7 Toimintaa ohjaavat lait ja ohjeet**

Yrityksen toimintaa säätelee useita lakeja. Keskeisin osakeyhtiöihin sovellettava laki on  
osakeyhtiölaki, joka on kattava yleislaki. Muita keskeisiä toimintaa ohjaavia lakeja ovat



kirjanpitolaki ja -asetus, tuloverolaki, laki elinkeinotulon verottamisesta, kaupparekisterilaki ja tilintarkastuslaki. (Hallitusammattilaiset ry 2004, 9 - 10.)

Myös arvonlisäverolaki on tärkeä laki yritystoiminnassa. Jos yrityksen tilikauden (12 kk) liikevaihto ylittää 8 500 euroa, on yritys arvonlisäverovelvollinen (Verohallinto).

Yrityksen työllistäessä yrittäjän lisäksi muuta henkilöstöä, muita keskeisiä toimintaa ohjaavia lakeja ovat työsopimuslaki, työaikalaki, työturvallisuuslaki ja työsuojelulainsäädäntö, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä ja henkilötietolaki.

Lisäksi yli 20 hengen yritystä koskee yhteistoimintalaki ja kuluttajalle tuotteita tai palveluita myyvää yritystä kuluttajansuojalaki. Kuntoutusalan yritystä koskee myös keskeisesti laki yksityisestä terveydenhuollosta ja laki potilaan asemasta ja oikeuksista.

Yritys ohjaa toimintaansa myös yrityksen sisäisillä ohjeilla ja politiikoilla, muun muassa henkilöstöpolitiikalla ja johtamisjärjestelmällä.

### **2.1.8 Hyvä hallintotapa ja riskien hallinta**

Hyvän hallintotavan kuvauksen laatiminen tai ohjeiden soveltaminen on vapaaehtoista noteeraamattomissa yhtiöissä. Dokumentointi kuitenkin auttaa osakkeenomistajia, hallitusta ja toimivaa johtoa ymmärtämään, miten yhtiötä hallinnoidaan ja miten sen toimivaltasuhteet on järjestetty. (Hannula 2007, 1.)

Keskuskauppakamari on tehnyt asialuettelon listaamattomille yhtiöille hallinnoinnin kehittämiseksi. Yritykset voivat hyödyntää asialuettelon sisältöä omiin tarpeisiinsa. Asialuettelo on tarkoitettu ensisijaisesti osakeyhtiömuotoisia yrityksiä varten ja se koostuu seuraavista aihealueista: yhtiökokous, hallitus, toimitusjohtaja, palkitsemisjärjestelmät, sisäinen valvonta ja riskien hallinta, tilintarkastus, yhtiöjärjestys, osakassopimus, lunastus- ja suostumuslausekkeet, tiedottaminen ja sukupolven vaihdokset perheyrietyksissä. Näiden otsikoiden alle on listattu kysymyksiä, joilla yritykset voivat arvioida, onko

hallinnointiin jaottelun mukaisesti kiinnitetty riittävästi huomiota ja onko aihetta muutoksiin. (Keskuskauppakamari 2006, 2.)

Riskienhallinnassa on tavoitteena kartoittaa liiketoiminnalle tärkeimmät riskitekijät kahden tekijän kautta: riskin toteutumisen todennäköisyys ja riskin toteutumisen merkittävyys. Riskianalyysin perusteella tulee laatia kaksiosainen varasuunnitelma: toimenpideohjelma, jolla riskien toteutuminen pyritään ehkäisemään ja toimenpideohjelma, jolla varaudutaan riskin toteutumiseen. (Kamensky 2010, 320 - 321.)

Ilmosen, Kallion, Koskisen ja Rajamäen mukaan (2010, 103 - 104) operatiivisia riskejä voidaan arvioida ja analysoida esimerkiksi seuraavien tietojen avulla:

- riskin yleiskuvaus ja nimeäminen
- riskin luokittelu, esimerkiksi henkilö- tai tietoriski
- riskin toteutumisesta seuraavat tappiot, myös sisäiset kulut
- toteutumisen syyt, miksi riski toteutuu
- käytössä olevat riskienhallintatoimenpiteet kustannuksineen, esimerkiksi vakuutusmaksu
- toteutumisen todennäköisyys valitulla tarkastelujaksolla
- riskin merkittävyys – riskin toteutumisen vaikutukset ja todennäköisyys

## **2.2 Mikä johtamisjärjestelmä on?**

Johtamisjärjestelmästä on kirjallisuudessa muutamia määritelmiä. Seuraavassa on esitetty niistä tässä työssä käytettyjä.

Niemelä ym. (2008, 118 - 119) kuvaa johtamisjärjestelmää organisaation hermostona, jonka avulla käsitellään tietoa ja jonka avulla toimitaan. Johtamisjärjestelmään kuuluvat esimerkiksi kokoukset, kokousten agendat, selkeät roolit ja vastuut ja tehokkaat kommunikaatiokanavat ja -tavat. Lisäksi johtamisjärjestelmä varmistaa yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välillä, ohjaa seuraamaan toiminnan avaintuloksia oikea-aikaisesti, sisältää oikeat foorumit tiedon analysoimiseksi, tavoitteiden

asettamiseksi ja toimenpiteiden toteuttamiseksi ja edistää tulevien tapahtumien ennakointia.

Salminen (2008, 124) määrittelee johtamisjärjestelmän mekanismeiksi, joilla johto toteuttaa johtamista yrityksessä. Salmisen mukaan johtamisen elementit koostuvat informaation keruusta ja analysoinnista, suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta, organisoinnista ja resursoinnista, motivoinnista, seurannasta, palautteen annosta ja ohjauksesta ja henkisten ja fyysisten resurssien kehittämisestä.

Johtamisjärjestelmä sisältää ohjaavat asiakirjat ja niiden sisällön, miten ne liittyvät yhteen, missä ja milloin asiakirjoja laaditaan, miten niistä päätetään ja miten raportointi ja seuranta järjestetään. Lisäksi johtamisjärjestelmässä kuvataan ajatus kokonaistavoitteista ja -strategioista yksittäisiä työntekijöitä koskeviin tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin. Menestyvän johtamisjärjestelmän kriteereitä ovat yksinkertaisuus ja ymmärrettävyys, yhden johtamisjärjestelmän periaate ja johdon omistus johtamisjärjestelmästä. (Karlöf & Lövingsson 2004, 75 - 76.)

Kaplanin ja Nortonin (2008, 64) määritelmä johtamisjärjestelmästä on yhtenäiset prosessit ja välineet, joita yritys käyttää muodostaakseen strategian ja muuttaakseen sen operatiiviseksi toiminnaksi. Lisäksi sekä strategian että operatiivisen toiminnan tehokkuuden seuranta ja kehittäminen ovat osa johtamisjärjestelmää.

Viitalan ja Jylhän mukaan (2006, 268) yrityksen johtamisjärjestelmään kuuluvat muun muassa päätösvalan ja vastuun määrittely ja jako yksiköiden ja ihmisten kesken, visio ja strategiaprosessi, tavoiteasetannan ja niiden saavuttamisen seurannan systematiikka, talouden suunnittelun ja seurannan järjestelmä, johdon tietojärjestelmät, palkitsemisjärjestelmä, systemaattiset palaverikäytännöt ja kehityskeskustelujärjestelmä.

Kamenskyn (2010, 332 - 333) mukaan Suomessa on sovellettu operatiivisen johtamisen periaatemallia jo usean vuosikymmenen ajan strategioiden läpiviemiseen organisaatioissa. Tämä ”iätön tavoitejohtamismalli” lähtee strategisessa johtamisessa analyyseista, joista syntyy yritys- ja yksikkökohtaiset tavoitteet, toimintasuunnitelmat, budjetit, henkilökohtaiset tavoitteet, työn tekeminen tavoitteiden ohjaamana, tulosten seuranta ja pal-

kitseminen. Toteutuneen toiminnan analysoinnin pohjalta palataan kehittämistoimenpitein kierroksen alkuun.

### **2.2.1 Johtamisjärjestelmän tavoitteet**

Salmisen (2008, 113, 125) mukaan strategian implementoinnit usein epäonnistuvat ja suurin syy tähän on implementoinnin johtaminen ja esimiestyö. Hänen mukaansa tehokkain tapa strategian implementoinnin onnistumisen varmistamiseksi on keskittää huomiota johtamisen johtamiseen. Ilman toimivaa johtamisjärjestelmää strategia ei toteudu. Tässä asiassa siis johtamisjärjestelmä ja sen kehittäminen on yksi vaikuttavista johtamisen keinoista ja strategian toteutuksen työvälineistä.

Hyvän johtamisjärjestelmän tavoitteena on kehittää toiminnan tehokkuutta monella tavalla, kuten edistämällä organisaation suunnittelua, mittaamista ja liiketoiminnan prosessien seuraamista. Niiden avulla toimintojen jatkuva parantaminen mahdollistuu. (Niemelä ym. 2008, 119.)

### **2.2.2 Millaisia johtamisjärjestelmiä on olemassa?**

Yrityksillä on olemassa koko yritystä koskevia johtamisjärjestelmiä, joista ehkä tunnetuin on Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard. Tämän lisäksi on olemassa johtamisjärjestelmiä, jotka käsittelevät esimerkiksi laatua, turvallisuutta, ympäristöä ja pelastustoimintaa. Produktin kannalta on kyse koko yritystä koskevasta liiketoiminnan johtamisjärjestelmästä, jonka avulla pyritään toteuttamaan strategiaa. Käsittelen seuraavassa hieman Balanced Scorecardia eli tasapainotettua tulokorttia.

Tasapainotettu tulokortti on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemä moniulotteinen menestystekijämittaristo. Sen ulottuvuudet ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, tehokkuusnäkökulma ja oppimisnäkökulma. Viime vuosina Kaplan ja Norton ovat nostaneet esiin mittariston strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategia muunnetaan toiminnaksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16 - 17, 19.)

Kaplan ja Norton ovat kehittäneet tasapainotettua mittaristoa ja yritykset ovat muokanneet siitä omaan toimintaansa sopivia malleja. Neljä näkökulmaa on kuitenkin säily-

nyt: talous, asiakas, prosessit ja kehittyminen. Kehittymisen alla on korostunut henkilöstönäkökulma. Tulokortin käyttöönotto vaatii hyvin suunnitellun projektin, jossa näkökulmat on valittu huolella, niihin liittyvät mittarit ja tavoitteet on todettu strategisesti merkittäviksi ja toimintaa ohjaaviksi ja johto ja henkilöstö on perehdytetty tulokortin käyttöön, sen tuomiin hyötyihin ja seurantaan.

Kaplanin ja Nortonin (2008, 8 - 17) tuorein näkemys johtamisjärjestelmästä yhdistää strategian muotoilun ja suunnittelun operatiiviseen toteutukseen kuuden päävaiheen kautta. Jokaiseen vaiheeseen he asettavat kysymyksiä yrityksen pohdintojen avuksi:

#### 1. Strategian luominen

- Missä liiketoiminnassa olemme ja miksi? (missio, arvot ja visio)
- Mitkä ovat keskeiset huomioitavat asiat? (strateginen analyysi)
- Miten parhaiten kilpailemme markkinoilla? (strategian laatiminen)

#### 2. Strategian suunnittelu

- Miten kuvailemme strategiaamme? (strategiakartta)
- Miten mittaamme suunnitelmaamme? (mittarit ja tavoitteet)
- Millaisia toimintasuunnitelmia strategiaamme toteuttaminen vaatii? (hankkeet)
- Miten rahoitamme hankkeemme?
- Kuka johtaa strategian toteutusta?

#### 3. Organisaation suuntaaminen

- Miten varmistamme, että kaikki organisaatioyksiköt toimivat koko yrityksen strategian mukaisesti?
- Miten suuntaamme tukiyksiköiden toiminnan liiketoimintayksiköiden ja koko yrityksen strategian mukaisesti?
- Miten motivoimme henkilöstöä auttamaan strategian toteuttamisessa?

#### 4. Operatiivisen toiminnan suunnittelu

- Mitä liiketoimintaprosesseja on ratkaisevinta kehittää strategian toteuttamiseksi?
- Miten yhdistämme strategian operatiivisiin suunnitelmiin ja budjetteihin?
  - myynnin suunnittelu
  - resurssien suunnittelu

– budjetointi

5. Seuranta ja oppiminen

- Toteutammeko strategiaamme hyvin?
- Onko operatiivinen toimintamme hallinnassa?

6. Testaus ja muokkaaminen

- Toimiiko strategiamme?
  - kannattavuusanalyysi
  - strategiset riippuvuussuhteet
  - orastavat strategiat

Vaikka Balanced Scorecardin todettiin olevan liian raskas ja jäykkä johtamisjärjestelmä kohdeyrityksen käyttöön, hyödynnettiin kuitenkin osittain Kaplanin ja Nortonin kysymyspatteristoa kohdeyrityksen johtamisjärjestelmän kehittämisessä.

### 2.3 Johtoryhmätyöskentely

Johtoryhmällä on merkittävä vaikutus yrityksen johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin. Johtoryhmätyöskentelystä ei ole Suomessa kirjoitettu kovin paljon. Mansukoski ym. ja Åhman ym. ovat kirjoittaneet käytännöistä pohjautuen tutkimuksiinsa ja kokemuksiinsa suomalaisesta yrityselämästä. Siten niitä voitaneen pitää eräänlaisina suomalaisen johtoryhmätyöskentelyn haasteiden ja hyvien käytäntöjen heijastajina. Seuraavassa on tarkasteltu tarkemmin pääasiassa näiden kirjoittajien mukaan johtoryhmän roolia, tehtäviä ja toimintaa, hyvin toimivaa johtoryhmää, johtoryhmän päätöksentekoa, johtoryhmän kokoustyöskentelyä ja johtoryhmän kehittämistä.

Johtoryhmän perustehtävä on toimia ryhmän vetäjän, yleensä toimitusjohtajan, tukena ja apuna. Ryhmän vetäjä vastaa ryhmässä tehdyistä päätöksistä ja ryhmän toiminnasta ja tuloksista. Parhaimmillaan johtoryhmän jäsenet tuntevat vastuuta oman tulostavastuunsa lisäksi myös kokonaistuloksista ja toistensa osuuksista niissä. Johtoryhmän vetäjän johtamistavalla on keskeinen vaikutus ryhmän toimintaan. Johtajakeskeinen johtamistapa vaikeuttaa parempien ratkaisujen löytämistä ryhmässä, kun taas osallistava johtoryhmätyöskentely luo edellytykset johtoryhmän todellisille vaikutusmahdollisuuksille ja yleensä selkeyttää johtoryhmän asemaa. Johtoryhmän roolista, toiminnasta ja tavoitteista on

hyvä kertoa koko henkilöstölle, sillä siten henkilöstö tuntee johtoryhmätyön merkityksen ja voi myös vaikuttaa siihen tuloksellisesti. (Mansukoski ym. 2007, 37 - 40.)

Johtoryhmässä käsitellään pääasiassa sellaisia asioita, jotka vaikuttavat koko yritykseen ja merkittävästi sen tuloksiin. Johtoryhmän ei tule liaksi puuttua yksityiskohtiin tai päivittäisiin rutineihin, jotka ovat johtoryhmän jäsenten tulosvastuussa ja toimivallassa. Johtoryhmän tehtävät vahvistaa yleensä hallitus johtoryhmän yhdessä laatiman toimenkuvan pohjalta. (Mansukoski ym. 2007, 49.)

Strateginen johtaminen on yksi keskeisimpiä johtoryhmän tehtäviä: millaisena johtoryhmä näkee yrityksen tulevaisuuden, millainen on yrityksen rooli asiakkaiden suhteen ja mitä tulee saada aikaiseksi konkreettisesti ja näkyvästi. Johtoryhmällä on myös tärkeä rooli strategiaa tukevien toimintaperiaatteiden luomisessa: yhteiset arvot, normit ja toimintaperiaatteet ja -politiikat edesauttavat strategian toteuttamista. Oleellista on myös ihmisten ohjaaminen saavuttamaan päämäärät ja palkitsemisen kytkeminen tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi parhaiden käytäntöjen dokumentointi ja käytön edistäminen ja jatkuvan kehittämisen kulttuurin edistäminen ovat strategian toteuttamisen tärkeitä elementtejä. (Mansukoski ym. 2007, 67 - 68, 78 - 79.)

### **2.3.1 Hyvin toimiva johtoryhmä**

Hyvin toimivan johtoryhmän edellytyksiin kuuluvat johtoryhmän yhteiset sopimukset, pelisäännöt ja solidaarisuus, joista on valmius kehittyä keskinäinen avoimuus ja luottamus. Tältä pohjalta voi syntyä johtoryhmän yhteisvastuu, joka on ennen kaikkea moraalista ja henkistä yhteenkuuluvuutta. Johtoryhmää koottaessa on ryhmän vetäjällä oltava näkemys siitä, mikä johtoryhmän tehtävä on ja mitä sen tulee tuottaa. (Mansukoski ym. 2007, 138 - 139, 162.)

Jotta työskentelyä voidaan kehittää ja seurata, on johtoryhmän kokousten säännöllisyys tärkeää. Jos kokoonnutaan ”vain silloin kun tarvitaan”, tulee kokouksista herkästi vain ongelmien käsittelykokouksia ja toiminnan kehittäminen ja johtaminen jää vähemmälle huomiolle. (Mansukoski ym. 2007, 150.)

Åhman ym. (2007, 19 - 20) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet, miten oman toimialansa keskiarvoa parempaa liikevoittoa tekevien yritysten johtoryhmät eroavat heikommin suoriutuvista. He ovat havainneet, että näissä johtoryhmissä on yhteiset ihanteet - ollaan yhtä mieltä ihannejohtoryhmän tärkeimmistä ominaisuuksista. Johtoryhmän toiminta on lähellä tätä ihannetilaa, erityisesti tunnelman ja ajankäytön osalta. Erilaiset mielikuvat ja arviot johtoryhmän toiminnasta ovat sallittuja ryhmän sisällä, kaikesta ei olla yhtä mieltä. Johtoryhmän kokoonpano on monipuolinen: mukana on miehiä ja naisia ja kansainvälistä kokemusta. Jokaisen jäsenen osaamista ja kokemusta hyödynnetään, tämän varmistaa vetäjä. Jäsenet ovat osaavia, luovia, vuorovaikutteisia ja aktiivisia ja ihmisten johtaminen on hallussa. Jäsenet haluavat laittaa itsensä likoon omaaloitteisesti ja eivät ihannoivat vetäjää liikaa. Halu oppia uutta on näillä menestyvän johtoryhmien jäsenillä korkea. Lisäksi myönteinen asenne, tavoitteellisuus ja hyvä itsetuntemus vaikuttavat liikevoittoon.

Talouselämän artikkelissa Peter Hawkins, Henley Business Schoolin professori, kertoo, että johtoryhmä voi olla parhaimmillaan enemmän kuin osiensa summa. ”Itsenäinen puurtaminen jää historiaan ja johtoryhmätyössä on keskityttävä ihmisten välisten suhteiden kehittämiseen”, Hawkins sanoo. (Laitila 2012.)

### **2.3.2 Johtoryhmän päätöksenteko**

Johtamisen tärkeimpiä elementtejä on päätöksenteko. Johtoryhmän tärkein tehtävä ja työmenetelmä on päätöksien aikaansaaminen, sillä johtoryhmässä käsitellään kokonaisuutta koskevia tärkeitä asioita, tehdään niistä päätöksiä ja varmistetaan päätösten toimeenpano. (Mansukoski ym. 2007, 209.)

Päätösten tärkeyttä, sisältöä ja tulosvaikutuksia on hyvä pohtia jo ennen päätöksentekoa, jotta voidaan ratkaista kenelle päätöksenteko kuuluu, kenen kanssa siitä on neuvoteltava, kenelle siitä on tiedotettava, millaisia toimenpiteitä tarvitaan päätöksen toteuttamiseksi ja kuka niistä on vastuussa. Siten voidaan päätellä, onko asia johtoryhmän jäsenen yksin päätettävissä, onko päätös tehtävissä pienryhmätyönä tai onko päätös tehtävä johtoryhmässä tai hallituksessa asti. (Mansukoski 2007, 211 - 212.)



Åhmanin ym. (2007, 189 - 190) mukaan päätöksiä varten on hyvä varmistua, että valmistelu ja tiedonkeruu on tehty kattavasti ja huolellisesti. Yrityksen arvot ja strategia ohjaavat johtoryhmän päätöksentekoa. Koska päätökseen liittyvät tekijät saattavat muuttua hyvinkin pian, tarvitaan tiedon lisäksi sparraamista ja vuorovaikutusta, intuitiota, erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä, uusia ideoita ja heikkojen signaalien tunnistamista.

Mansukoski ym. (2007, 212 - 217) nimeävät yleisimpinä ryhmän päätöksentekotapoina huomaamattoman päätöksenteon, auktoriteettipäätöksen, vähemmistöpäätöksen, kompromissipäätöksen, enemmistöpäätöksen, yhteisymmärryspäätöksen ja yksimielisen päätöksen teon. Yrityksen johtoryhmässä ei tule äänestää, sillä päätöksestä vastaa johtoryhmän vetäjä toimivaltansa puitteissa. Tarkennan seuraavassa yhteisymmärryspäätöksen ja yksimielisen päätöksen tekoa.

Yhteisymmärryksen eli konsensuksen saavuttaminen on tehokas, mutta aikaa vievä päätöksentekomenetelmä. Päätös syntyy ryhmässä keskustelun kautta siten, että jokainen voi ainakin osittain yhtyä tehtyyn ehdotukseen. Näin kaikki hyväksyvät riittävästi tehdyn päätöksen ja sitoutuvat sen toteuttamiseen. Tätä päätöksentekotapaa ovat monet yritysjohtajat pitäneet tuloksellisena. (Mansukoski ym. 2007, 215.)

Päätös, jossa jokainen ryhmän jäsen on todella yksimielinen toimintatavasta, on vaikeimmin saavutettavissa. Joissakin todella strategisissa ratkaisuissa johtoryhmän kannattaa pyrkiä yksimielisyyteen, mutta yleensä yhteisymmärrys on riittävä. (Mansukoski ym. 2007, 216.)

Yksimielisyyteen pääsemisen riskinä on ryhmäajattelu. Ryhmäajattelun teorian on ilmiönä esittänyt vuonna 1972 Irvin Janis. Ryhmäajattelu syntyy, kun päätöksenteossa pyritään välttämään erimielisyyksiä ja konflikteja. Jos ryhmä haluaa olla kiinteä ja pysyä yhdessä, voi syntyä illuusio siitä, että kaikki ovat samaa mieltä. Vaihtoehtoja ei pyritä etsimään, eikä asioita haluta kyseenalaistaa, jotta erimielisyyksiä ei syntyisi. Siten ei ajatella kriittisesti. Ryhmä luulee toimivansa järkevästi, koska ryhmäajattelua ei tiedosteta. Ryhmäajatteluun voidaan ajautua etenkin silloin, kun on tarvetta nopeaan päätöksentekoon tai jonkin ulkopuolisen tahon miellyttämiseen. (Jyväskylän yliopisto.)

Koska johtoryhmän päätöksenteossa on hyvä pyrkiä yhteisymmärrykseen ja joskus ehkä yksimielisyyteenkin ryhmän tuloksellisuuden vuoksi, on hyvä tiedostaa ryhmäajattelun vaikutuksen mahdollisuus ja tarkastella päätöksiä kriittisesti.

Johtoryhmän jäseniltä odotetaan sitoutumista päätösten toteuttamiseen sen jälkeen kun päätös on tehty (Mansukoski ym. 2007, 225).

### **2.3.3 Johtoryhmän kokoustyöskentely**

Johtoryhmä työskentelee pääasiassa säännöllisissä kokouksissa ja palavereissa. Tämä työskentely voidaankin suunnitella ja ajoittaa etukäteen vuositasolla esimerkiksi vuosikellon avulla. Sopimus muusta yhteisestä toiminnasta on hyvä tehdä etukäteen äkillisiä tilanteita varten. Kokoustyöskentelyä suunniteltaessa kannattaa myös määrittää ne asiat, joiden käsittelyyn ja joista päättämiseen tulee koko johtoryhmän osallistua. (Mansukoski ym. 2007, 231.)

Tehokas kokous on johtamisjärjestelmän kulmakivi. Yksittäiset kokoukset muodostetaan järjestelmäksi, jossa viestien ja toimenpiteiden vientiä helpotetaan kaikkiin suuntiin yrityksessä. Ylätason kokouksista tulee toimenpiteitä alemman tason kokouksille tai suoraan toimintoihin, ja alemman tason kokoukset esittävät ongelmia, haasteita ja kysymyksiä ylemmille tasoille. Kokoukset yhtenä johtamisjärjestelmän osana käsittelevät asioita, jotka edesauttavat yrityksen strategian toteuttamista. Kokousstruktuurit ovat siten strategian toteuttamisen tärkeimpiä elementtejä. (Niemelä ym. 2008, 125, 132 - 133, 160.)

Johtoryhmän erityyppisiä kokouksia ovat esimerkiksi viikkokokoukset, kuukausikokoukset, vuotuiset suunnittelu- ja kehittämiskokoukset ja strategiakokoukset. Kuukausikokoukset on hyvä ajoittaa kunkin kuun alkuun siten, että edellisen kuukauden tulostiedot ovat käytettävissä. Strategisten suunnitelmien tarkistaminen, seuraavan tulostukauden suunnittelun strategisten lähtökohtien määrittäminen ja johtoryhmätoiminnan itsearviointi ovat vuotuisten kokousten aiheita. Strategiakokoukseen on hyvä varata oma erillinen kokouksensa. (Mansukoski ym. 2007, 234 - 237.)

Tehokas kokoustyöskentely käsittää toiminnan ennen kokousta, kokouksen aikana ja kokouksen jälkeen.

Ennen kokousta puheenjohtaja asettaa kokoukselle tulostavoitteet ja suunnittelee ajankäytön. Kokoukselle laaditaan selkeä esityslista siten, että tärkeimmät asiat sijoitetaan esityslistan alkuun ja niille varataan riittävästi aikaa. Kaikki kokoukseen osallistujat valmistautuvat ennakkoon kokoukseen, mahdollinen ennakkomateriaali toimitetaan hyvissä ajoin ennen kokousta osanottajille ja osanottajat tutustuvat ennakkomateriaaliin hyvin. Kokouskutsu ja esityslista lähetetään ajoissa osallistujille. (Mansukoski ym. 2007, 242 - 244.)

Puheenjohtaja aloittaa kokouksen sovittuun aikaan. Samalla hän kertoo kokouksen tavoitteet, käy esityslistan läpi ja selventää kokouksen aikataulun. Puheenjohtaja johtaa kokousta esityslistan mukaisesti. Jokainen osallistuja on ajoissa paikalla sujuvan kokouksen alkamisen varmistamiseksi. Kaikki pyrkivät osaltaan avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen ja tekevät muistiinpanoja omaan käyttöönsä. Puheenjohtaja varmistaa, että vastuut päätöksen toteuttamisesta ovat selvät ja että seuranta-ajat ja -tavat ovat sovitut. Kokousmuistion tekijä sovitaan ja hän kirjaa tehdyt päätökset, toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulun muistiin ja jatkotoimenpiteitä varten. (Mansukoski ym. 2007, 244 - 246.)

Kokousmuistion tekijä laatii muistioluonnoksen, jonka puheenjohtaja tarkistaa ennen muistion jakelua. Muistio on syytä saada jakeluun mahdollisimman pian, jotta tehdyistä päätöksistä voidaan viestiä ja saattaa niiden toteuttaminen käyntiin mahdollisimman nopeasti. Johtoryhmän jäsen ryhtyy osaltaan välittömästi johtamaan toteutusta omassa yksikössään. Tehdyistä päätöksistä tiedotetaan sovitun mukaisesti sekä talon sisä- että ulkopuolelle. (Mansukoski ym. 2007, 246 - 247, 249.)

Sovittuja toimenpiteitä seurataan: esimerkiksi seuraavassa kokouksessa käydään läpi tilanne ja sovitaan mahdolliset jatkotoimenpiteet (Niemelä ym. 2008, 129).

### 2.3.4 Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen

Johtoryhmätyöskentely vaatii muuttuvassa maailmassa monia eri taitoja. Johtoryhmän jäsenen tulee riittävästi hallita ne asiat, jotka liittyvät ja vaikuttavat kyseisen yksikön liiketoimintaan ja talouteen. Lisäksi tulee osata niveltää oman yksikön asiat yrityksen kokonaisuuteen. Ammatillisen yleisosaamisen ja erityisosaamisen lisäksi edellytetään hyvää talousasioiden ymmärtämistä ja osaamista. Osaaminen organisaation henkisten voimavarojen kehittämisestä ja hankkimisesta on myös tärkeää. Strategian ja tavoitteiden viestintä on yksi oleellinen johtoryhmän osaamisvaatimus. (Mansukoski ym. 296 - 297.)

Åhmanin (2004, 176) mukaan johtoryhmien haasteet kulmineituvat kuuteen johtoryhmän kehittämisen alueeseen:

1. perusasiat ja johtaminen
2. päätösten tekeminen
3. kokouskäytännöt
4. tiimin toiminta
5. yksilöiden osaaminen
6. toimeenpanon varmistaminen.

Näiltä alueilta tulisi löytää johtoryhmän vahvuudet, kehittämisalueet, pelisäännöt ja tavoitteet hyvän johtoryhmätyöskentelyn pohjaksi.

Johtoryhmän ja jäsenten kehittymismahdollisuuksia ovat Mansukosken ym. (2007, 310) mukaan työssä oppiminen, koulutus, esimies-alaiskeskustelut ja kokemuksista oppiminen. Työssä oppimista ovat esimerkiksi työkierrätys, sijaisuudet, ylennykset ja uudet tehtävät, koulutusta ovat esimerkiksi jatko- ja täydennyskoulutus, opettamalla oppiminen ja itseopiskelu, esimies-alaiskeskusteluja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, urasuunnittelukeskustelut ja valmennus ja kokemuksista oppimista ovat esimerkiksi mentorointi, toiminnasta oppiminen, työnohjaus ja sparraus.

Johtoryhmän kehittämisprosessi muodostuu yksinkertaisimmillaan kehittämisprosessin tarpeen selvityksestä, näiden tietojen keräämisestä ja tarvittavista arvioista sekä haastat-

telujen tuloksien ja huomioiden läpikäynnistä yhdessä. Niiden pohjalta valitaan muutokset, jotka tehdään heti ja muutokset, jotka vaativat pidempää työstämistä. Kehittämisprosessi voi sisältää myös henkilökohtaista valmennusta. Myöhemmin arvioidaan sitä, miten on onnistuttu, mitä on opittu ja miten prosessia jatketaan osana arkea ja ryhmän työtä. (Åhman 2004, 181 - 182.)

### 3 Produktin toteuttaminen

Produktia eli johtamismanuaalia käyttää aluksi kohdeyrityksen johtoryhmä, myöhemmin se on mahdollisesti myös koko yrityksen henkilöstön käytössä. Produktin tuottamisessa on hyödynnetty tekijän eri yrityksissä hankittua pitkää johtamis- ja projektiosaamista.

Suurimpana riskinä työn valmistumiselle oli projektin tekijän ja johtoryhmän käytettävyyden projektissa: mahdolliset sairastumiset, työkiireet ja muut poikkeustilanteet voivat aiheuttaa aikataulun viivästymistä, ohjeistuksen lyhyttä tai heikkoa tasoa.

Produktin tavoitteena oli tunnistaa liiketoiminnan johtamisen oleelliset tekijät kohdeyrityksessä ja sitä kautta saada johtamisesta ja toimintatavoista yhteisymmärrys ensin johtoryhmässä. Produktityöskentelyn myötä oli myös tavoitteena jämäköittää johtoryhmätyöskentelyä sekä sisällöllisesti että käytännön toimissa.

#### 3.1 Haastatteluiden tuloksia

Yrityksen johtoryhmä lukuun ottamatta yhtä johtajaa haastateltiin. Haastattelut olivat kestoltaan tunnista puoleentoista tuntia ja ne olivat yhdistelmä strukturoitua ja teema-haastattelua. Niissä oli eri teemojen alle koottu teemaa kartoittavia kysymyksiä (liite 1). Teemat olivat liiketoiminnan johtaminen, talouden johtaminen, ihmisten johtaminen, kokoukset, johtoryhmän toiminta, johtoryhmän osaaminen ja johtamismanuaali. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47) mukaan puolistrukturoiduissa haastatteluissa on ominaista, että jokin näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Haastatteluiden kysymykset olivat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehdot ei annettu.

Koska haastatteluilla kartoitettiin sekä johtamisen nykytilaa että tulevaa tahtotilaa, haastattelukysymyksiä oli runsaasti. Kysymykset muotoutuivat johtamisen ja johtoryhmätyöskentelyn teorian, toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen ja johtoryhmätyöskentelyn havainnoinnin pohjalta. Tavoitteena oli saada kuva muun muassa siitä, kuinka kohdeyrityksen johtoryhmä ymmärtää eri johtamisen käsitteet ja kuinka yhtenäinen näkemys heillä oli niiden sisällöstä kohdeyrityksessä. Johtoryhmän näkemys omasta

toiminnastaan auttoi myös ymmärtämään kohdeyrityksen johtoryhmätyöskentelyn vahvuuksien ja kehittämiskohteiden arviointia.

Haastatteluiden yhteenvedosta kävi hyvin ilmi yhteisiä johtamisen kehittämiseen liittyviä osaamistarpeita ja toiveita. Haluttiin täsmentää ja tarkentaa, mitä eri käsitteillä tarkoitetaan, toivottiin yhteisiä parhaita käytänteitä ja enemmän tietoa talousasioista sekä haluttiin kehittää johtoryhmän toimintaa strukturoidumpaan suuntaan. Myös johtoryhmän kokousten etukäteisvalmisteluun ja ajankäyttöön haluttiin kiinnittää huomiota.

Johtamismanuaalissa haastattelun teemat näkyvät sen sisällössä, eli siinä kuvataan teemojen elementtejä kohdeyrityksen johtamisessa. Haastatteluista saatuja kehittämistoiveita pyrittiin myös ottamaan huomioon johtamismanuaalin rakenteessa ja sisällössä.

### **3.2 Produktin suunnittelu**

Produktia alettiin suunnitella elokuussa 2011. Opinnäytetyön tekijän ja kohdeyrityksen toimitusjohtajan välisissä keskusteluissa kartoitettiin yrityksen nykytilaa ja liiketoimintaa sekä kehittämistarpeita. Jo alussa oli selvää, että työn aiheena on johtamisen kehittäminen katto-otsikkona. Kolmen ensimmäisen tapaamisen perusteella suurimmat kehittämistarpeet olivat johtamisen selkeyttäminen, tiedonkulun parantaminen, johtoryhmätyöskentelyn käytännön kehittäminen ja strategia. Lisäksi toimitusjohtajan tahtotilana oli muuttaa johtamistaan johtoryhmävetoisempaan suuntaan.

Strategian laatiminen ja dokumentointi yhtenä isona omana kehittämisalueenaan päätettiin jättää tämän projektin ulkopuolelle. Strategian työstäminen aloitettiin kuitenkin kohdeyrityksessä syksyllä 2011 omana projektinaan ja siten sen tuloksia voitiin osittain hyödyntää johtamismanuaalissa.

Johtamisen tueksi päätettiin kehittää johtamisjärjestelmää ja kuvata sekä dokumentoida se manuaalin muotoon. Manuaaliin tulisi yrityksen johtamisen oleelliset elementit ja se toimisi alkuun johtoryhmän työkaluna. Lisäksi sovittiin työlle alustava aikataulu.

### 3.3 Produktin aikataulu

Projektin alussa produktin eri vaiheet voitiin jakaa ja aikatauluttaa alla esitetyn mukaisesti.

1. Alustavat keskustelut kehittämistyön aiheesta ja tavoitteista opinnäytetyöntekijän ja yrityksen toimitusjohtajan välillä
  - tapaaminen 8.8.2011
  - tapaaminen 25.8.2011
  - tapaaminen 7.9.2011
2. Projektin esitleminen tavoitteineen yrityksen johtoryhmälle
  - johtoryhmän kokous 13.9.2011
3. Johtoryhmäkokouksen huomioiden purkaminen tekijän ja toimitusjohtajan välillä
  - tapaaminen syyskuu 2011
4. Johtoryhmän kokouksen seuraaminen ja opinnäytetyön tilan väliraportointi
  - johtoryhmän kokous 11.10.2011
5. Johtoryhmäkokouksen huomioiden purkaminen tekijän ja toimitusjohtajan välillä
  - tapaaminen lokakuu 2011
6. Johtoryhmän teemahaastattelut
  - haastattelut 31.10.2011 - 4.11.2011
7. Haastatteluiden yhteenvedon raportointi toimitusjohtajalle
  - tapaaminen marraskuu 2011
8. Ohjeistuksen kirjoittaminen
  - marraskuu 2011
9. Johtoryhmän työpaja(t), alustava ohjeistus valmiina työstettäväksi
  - marraskuu 2011
10. Johtoryhmän kokouksen seuraaminen
  - johtoryhmän kokous 29.11.2011
11. Ohjeistuksen viimeistely ja toimitusjohtajan ja johtoryhmän hyväksyminen ohjeistukselle
  - joulukuu 2011



## 12. Lopullinen produkti valmiina 15.12.2011

Aikataulu toteutui hyvin marraskuun haastatteluihin asti. Silloin työn tekijä ja toimeksiantaja huomasivat, että aikataulu produktin ja raportin valmistumiselle oli liian tiukka. Työn valmistumisen aikataulua päätettiin siirtää kevääseen 2012, jotta produktista tulisi mahdollisimman kattava. Manuaalista ei haluttu lyhyttä tai heikkotasoisia, joten aikataulun tuli tässä kohden antaa myöden.

Työskentelymetodeista jätettiin pois johtoryhmän työpaja, sillä se osoittautui ajankäytöllisesti haasteelliseksi. Sen sijaan produktia työstettiin sekä toimitusjohtajan tapaamisissa että johtoryhmän kokouksissa.

Toteutunut aikataulu on esitetty alla.

1. Alustavat keskustelut kehittämistyön aiheesta ja tavoitteista opinnäytetyöntekijän ja yrityksen toimitusjohtajan välillä
  - tapaaminen 8.8.2011
  - tapaaminen 25.8.2011
  - tapaaminen 7.9.2011
2. Projektin esitleminen tavoitteineen yrityksen johtoryhmälle
  - johtoryhmän kokous 13.9.2011
3. Johtoryhmäkokouksen huomioiden purkaminen tekijän ja toimitusjohtajan välillä
  - tapaaminen 27.9.2011
4. Johtoryhmän kokouksen seuraaminen ja opinnäytetyön tilan väliraportointi
  - johtoryhmän kokous 11.10.2011
5. Johtoryhmäkokouksen huomioiden purkaminen tekijän ja toimitusjohtajan välillä ja alustavan manuaalirungon läpikäynti
  - tapaaminen 24.10.2011
6. Johtoryhmän teemahaastattelut
  - haastattelut tehtiin 31.10.2011 - 7.11.2011
7. Manuaalin sisällön työstäminen toimitusjohtajan kanssa
  - tapaaminen 11.11.2011

- tapaaminen 25.11.2011
- 8. Johtoryhmän kokouksen seuraaminen ja manuaalin työstö
  - johtoryhmän kokous 29.11.2011
- 9. Manuaalin sisällön työstäminen toimitusjohtajan kanssa
  - tapaaminen 9.12.2011
- 10. Johtoryhmän kokouksen seuraaminen ja manuaalin työstö
  - johtoryhmän kokous 9.1.2012
- 11. Manuaalin sisällön työstäminen osan johtoryhmän kanssa
  - tapaaminen 31.1.2012
- 12. Manuaalin työstö johtoryhmän kokouksessa
  - johtoryhmän kokous 13.3.2012
- 13. Ohjeistuksen viimeistely ja toimitusjohtajan hyväksyntä manuaalille
  - tapaaminen 26.3.2012
- 14. Lopullinen produkti valmiina 26.3.2012

### **3.4 Produktin toteutus**

Produktin toteutus koostui opinnäytetyön tekijän osallistumisesta kohdeyrityksen johtoryhmätyöskentelyyn, jossa tekijä toimi osallistuvana havainnoitsijana, toimitusjohtajan kanssa käydyistä keskusteluista, haastatteluista, yhdestä työpajasta ja tapaamisten ja kokousten muistiinpanoista. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti tutkimukseen osallistuvien kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82).

Johtamismanuaalin kirjoittaminen tapahtui vähitellen ja se eteni versioittain toimitusjohtajan ja johtoryhmän tapaamisten, keskustelujen ja kommenttien myötä. Opinnäytetyön tekijä teki manuaalista kaikkiaan kahdeksan versiota.

#### **3.4.1 Johtamismanuaalin luominen**

Opinnäytetyön aihe, tavoitteet, aikataulu ja tekijä esiteltiin johtoryhmän kokouksessa syyskuussa 2011. Tässä yhteydessä sovittiin jo haastatteluiden aikataulu johtoryhmän jäsenten kanssa.

Ennen seuraavaa johtoryhmän kokousta käytiin läpi huomioita edellisestä kokouksesta. Näitä huomioita voitiin hyödyntää johtoryhmän kokouksessa lokakuussa, jossa tekijä myös raportoi opinnäytetyöprosessin etenemisestä.

Lokakuun johtoryhmän kokouksen jälkeen oli seuraava tapaaminen toimitusjohtajan kanssa. Silloin keskusteltiin muun muassa Balanced Scorecardin käytöstä kohdeyrityksessä. Todettiin, että sen käyttö sellaisenaan on liian raskas malli kohdeyritykselle. Tässä tapaamisessa esiteltiin toimeksiantajalle myös ensimmäinen versio manuaalista, alustava manuaalirunko.

Johtamismanuaalin seuraavat versiot valmistuivat toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta marraskuussa siten, että marraskuun johtoryhmän kokouksessa esiteltiin manuaalista viides versio muulle johtoryhmälle. Johtoryhmä antoi manuaalista kommentteja, joita otettiin huomioon manuaalin seuraavaan versioon.

Tässä kohden huomattiin toimeksiantajan kanssa, että kokonaisuus on suhteellisen laaja. Jotta saataisiin ratkaistua, miten johtamista kohdeyrityksessä toteutetaan, se vaatisi lisää manuaalin sisällön työstämistä ja keskusteluja kohdeyrityksen toimitusjohtajan ja johtoryhmän kanssa. Työn valmistumisen aikataulua päätettiin siirtää kevääseen 2012.

Joulukuussa oli jälleen työn tekijän ja toimitusjohtajan välinen tapaaminen, jossa työstettiin edelleen manuaalin sisältöä. Tapaamisen ja manuaalin päivityksen jälkeen lähetettiin kuudes versio johtoryhmälle kommentoitavaksi sähköpostitse. Siihen liittyvät kommentit käytiin läpi johtoryhmän kokouksessa tammikuussa 2012.

Tammikuussa oli myös osan johtoryhmän kanssa työpaja, jossa pyrittiin ratkaisemaan vielä avoimena olevaa manuaalin sisältöä, kuten yrityksen toimintaa ohjaavien dokumenttien esittämistapaa. Tämän jälkeen kirjoitettiin manuaalin seitsemäs versio, joka käsiteltiin johtoryhmän kokouksessa maaliskuussa. Manuaalin lopullinen versio syntyi vielä tästä kokouksesta saatujen kommenttien jälkeen. Lopullinen produkti oli valmiina 26.3.2012.

Manuaalissa kuvatut toiminnot ja toimintatavat pyrittiin hyväksymään yhteisesti johtoryhmässä, vaikkakin esimerkiksi toiminnan mittaamiseen liittyvät tunnusluvut on asettanut toimitusjohtaja.

### **3.4.2 Johtamismanuaalin sisällön rakentuminen**

Johtamismanuaalin sisällysluettelo syntyi johtamisen ja johtamisjärjestelmien teorioiden pohjalta, opinnäytetyön tekijän kokemuksesta ja kohdeyrityksen tarpeista lähtien. Sisältöön haluttiin asioita, joihin yrityksen johtamisessa pitää löytyä ohjeita tai joihin otetaan kantaa. Sisällysluettelo on tämän työn liitteenä (liite 2).

Sisältöä käytiin läpi toimitusjohtajan tapaamisissa, joissa keskusteltiin kirjallisuudesta löytyvistä parhaista käytännöistä ja mietittiin, mitkä ovat kohdeyrityksen kannalta keskeiset asiat, jotka johtamismanuaalissa pitää olla. Näkemyksiä testattiin johtoryhmän kokouksissa koko johtoryhmän kanssa. Manuaalin lopullinen sisällysluettelo rakentui alkukevääseen mennessä.

Manuaalin sisältö koostui suoraan teoriasta hyvänä käytäntönä, teorian ja kokemuksen pohjalta kehitetyistä toimintatavoista, muokatuista olemassa olevista toimintatavoista ja vanhoista toimintatavoista. Manuaali sisältää mission, vision, arvojen ja strategian määritelmiä ja yrityksen oman näkemyksen niistä. Strategiatyön ollessa vielä kesken, koettiin, että määritelmät auttavat yhteisen ymmärryksen löytymisessä käsitteille ja yrityksen tahtotilalle. Myös johtamisjärjestelmä määriteltiin. Yrityksen toiminnan johtamisen sisältö ja ohjeet kirjattiin ja hallituksen, toimitusjohtajan, johtoryhmän ja johtoryhmän jäsenten tehtävät ja vastuut kuvattiin manuaalissa.

Manuaaliin sisällytettiin myös vuosikello, jossa on esitelty yrityksen johtamisen toiminnot vuositasolla. Vuosikellon tarkoituksena on toimia johtamisen tukena sekä johtoryhmälle että henkilöstölle. Vuosikellossa on aikataulutettu johtoryhmän kokoukset, henkilöstöltä tulevien johtoryhmän käsittelyä vaativien viestien käsittely ja kokouksen päätöksistä henkilöstölle menevä tiedote. Vuosikelloon on sisällytetty myös henkilöstön palaverien ja kehityskeskustelujen aikataulut. Vuosikellon tavoitteena oli järkeistää ko-

kousstruktuuria siten, että tiedonkulku paranee johtoryhmän ja henkilöstön välillä ja kaikilla on tiedossa asioiden käsittelyaikataulut.

Vuosikello toimii myös johtoryhmän kokousten perusagendana, johon on listattu tärkeimmät kokousten aihiot. Tilanteet toki muuttuvat yrityksen toiminnassa ja johtoryhmän kokousten sisältö tarvittaessa niiden myötä.

### **3.5 Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen**

Johtoryhmätyöskentelyn kehittämistä tapahtui sekä toimitusjohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa että johtoryhmän kokouksissa. Toimitusjohtajan kanssa käydyt keskustelut sisälsivät liiketoiminnan kehittämiseen ja johtoryhmän työskentelyyn liittyvää keskustelua.

Työn tekijä osallistui johtoryhmän kokouksiin osallistuvana havainnoijana. Tekijä teki muistiinpanoja käsiteltävistä aiheista ja johtoryhmätyöskentelystä ja kommentoi aiheita ja itse johtoryhmätyöskentelyä. Näiden kokousten ja keskustelujen aineistoa on hyödynnetty johtamismanuaalin sisällössä. Manuaali sisältääkin ohjeet ja pelisäännöt johtoryhmän kokousten valmisteluun, läpivientiin, päätöksentekoon, sovittujen toimenpiteiden toteuttamiseen ja seurantaan, muistion tekemiseen ja kokousten päätöksistä tiedottamiseen.

## 4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

### 4.1 Produktin merkitys ja käyttöönotto

Koska johtamismanuaali tehtiin kohdeyritykselle ja sen tarpeisiin, produktia hyödynnetään ainoastaan yrityksen toiminnassa. Produktiraportin tuloksia voitaneen hyödyntää kehittämisprojektista oppimisen näkökulmasta.

Johtamisjärjestelmän kehittämisen, kuvauksen ja dokumentoinnin valmistuessa on kohdeyritys jo ottanut käyttöön osan manuaalin toimintatavoista ja johtamisen välineistä. Esimerkiksi tekijän rakentamaa vuosikelloa hyödynnetään johtoryhmätyöskentelyssä ja johtoryhmän kokousten sisällössä. Myös johtoryhmän kokousten toimintatapoja on otettu käyttöön ja kehityskeskustelukäytäntöjä on muutettu. Johtoryhmältä saadun palautteen perusteella toiminta on selkeytynyt jo tämän projektin aikana.

### 4.2 Produktin arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kohdeyritykselle produkti, joka tukee yritystä tuottokellisessa johtamisessa. Kehittämistyön tuloksena syntyvän manuaalin tavoitteena oli kuvata ja dokumentoida kohdeyrityksen johtamisjärjestelmä, jonka avulla yritys parhaiten toteuttaa strategiaa seuraavan kolmen vuoden ajan.

Valmis johtamismanuaali sisältää kohdeyrityksen oleelliset johtamisen elementit strategian toteuttamisen avuksi. Tämän projektin yhteydessä saatiin toisiin manuaaliosioihin enemmän ohjeistusta kuin toisiin, sillä projektin lyhyiden vuoksi ei ollut mahdollista syventää sisältöä nykyistä enempää. Nyt valmis manuaali on hyvä pohja yrityksen omalle jatkuvalla kehitystyölle.

Toimeksiantajan mukaan sekä produktin tuottamisprosessi että itse manuaali ovat nopeuttaneet kohdeyrityksen johtamisen kehittymistä, sillä tämän projektin myötä on yrityksen liiketoimintaan, strategiaan ja johtamiseen paneuduttu tiiviisti. Toimeksiantaja on ollut projektiin tyytyväinen.

### **4.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöprosessi eteni tiiviissä vuorovaikutuksessa kohdeyrityksen kanssa. Koska johtamisjärjestelmän tulee olla yrityksen näköinen eikä päinvastoin, oli tiivis yhteistyö hyvinkin perusteltua. Johtamisen ja johtoryhmätyöskentelyn teorioihin perehdyttiin sekä ennen produktin kirjoittamistyön aloittamista että sen aikana. Toimeksiantajan ja työn tekijän kehittävässä työotteessa sovellettiin produktin tuottamiseen teoriaa, työn tekijän johtamiskokemukseen pohjaavaa tietoa ja toimeksiantajan laajaa kokemusta omalta alaltaan. Yhteistyö sujui hyvin.

Teorian raportointi ja työprosessin kuvaus tehtiin pääsääntöisesti produktin valmistumisen jälkeen. Raportointiosion tavoitteena oli tuottaa produktissa hyödynnetty teoria-tieto yrityksen käyttöön ja kuvata produktin syntymisprosessi mahdollisimman hyvin. Tässä onnistuttiin mielestäni hyvin.

### **4.4 Jatkokehittämisen kohteet**

Uskon, että tämän projektin myötä kohdeyritys on saanut hyvät eväät jatkaa johtamismanuaalin sisällöllistä syventämistä ja johtoryhmätyöskentelyn kehittämistä.

Jatkokehittämisen kohteita kohdeyrityksessä ovat strategian edelleen kehittäminen, toimintaohjeiden kokoaminen yhteen manuaaliin, jossa sisältönä ovat johtamismanuaali, henkilöstöopas ja toimintaa ohjaavat dokumentit ja markkinoinnin ja myynnin suunnittelun kehittäminen. Lisäksi keskustelua johtoryhmän toiminnan tavoitetilasta on hyvä jatkaa.

Tämän opinnäytetyön jatkotyönä voisi olla esimerkiksi tutkimus siitä, kuinka hyvin johtamismanuaali on tukenut kohdeyritystä strategian toteuttamisessa ja johtoryhmätyöskentelyssä.

#### 4.5 Oman oppimisen arviointi

Henkilökohtaisena oppimistavoitteenani oli johtamisen kehittämisen prosessin ja projektinhallinnan taitojeni kehittäminen opinnäytetyöprosessin myötä. Koen, että olen saanut lisää hyvää ammatillista kokemusta etenkin työskentelystä kohdeyrityksen kanssa eräänlaisessa konsultatiivisessa roolissa. Pystyin siis hyödyntämään myös omaa johtamiskokemustani ja sain näkemyksen uuden toimialan liiketoiminnasta.

Olin asettanut kehittämistyön aikataulun alkuun erittäin haasteelliseksi. Mitä pidemmälle projekti eteni syksyn aikana, sitä paremmin ymmärsin, että kohdeyrityksen näköisen produktin tuottaminen vaatisi alkuperäistä aiottua enemmän aikaa. Koska kohdeyrityksessä ei ollut aiemmin käyty johtamista toimintana perusteellisesti läpi, vaati kehittämisprosessi paljon keskusteluja ja tapaamisia. Johtamismanuaalin tuottamista ei mielestäni voinut kokonaan ulkoistaa, sillä silloin olisi ollut vaarana se, että manuaali ei tule yrityksen käyttöön eikä se siten tuo konkreettista hyötyä yrityksen toiminnalle.

Jos nyt aloittaisin opinnäytetyöprosessin uudestaan, suunnittelisin sen aikataulun pidemmäksi ja varaisin siten enemmän aikaa asioiden kypsymiselle. Kirjoittaisin myös raporttiosuutta enemmän jo produktin tuottamisen yhteydessä.

Työn tekeminen on ollut antoisaa ja palkitsevaa, sillä jo projektin valmistumisen aikana olen saanut huomata kohdeyrityksen ottaneen käyttöön joitakin manuaalin sisältöjä. Toivon, että hyvä kehityskaari yrityksessä jatkuu ja että yrityksen johtoryhmä saa manuaalista tukea strategian toteuttamisessa ja johtoryhmätyöskentelyssä.



## Lähteet

Aalto-yliopisto, työpsykologian ja johtamisen palkitsemissivut. Luettavissa:  
<http://www.palkitseminen.tkk.fi/index.htm>. Luettu 10.5.2012.

Ala-Mutka J. 2008. Strategiamalli. Talentum Media Oy. Helsinki.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. 2004. Management Control Systems – Eleventh Edition. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Ebert, R. J. & Griffin, R. W. 2009. Business Essentials Seventh Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Hallitusammattilaiset ry. 2004. Hallitustyöskentelyn opas. Datacasa Oy. Helsinki.

Hannula, A. 2007. Yrityksen hyvä hallinta noteeraamattomissa yhtiöissä. Johtamisen käsikirja. Kauppalehti. Helsinki. Luettavissa:  
[http://online.blh.dk/useruploaded\\_files/adminGeneratedFiles/DomainFiles/1204/Documents/Artikkeli%20arkisto/HAL/HAL.03.09.2007.pdf](http://online.blh.dk/useruploaded_files/adminGeneratedFiles/DomainFiles/1204/Documents/Artikkeli%20arkisto/HAL/HAL.03.09.2007.pdf). Luettu 7.5.2012.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Ryhmäviestinnän perusteet -verkkooppimateriaali. Luettavissa:  
<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/tyoskentely/paatoksenteko/ryhmaajattelu.html>. Luettu 10.5.2012.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio – tehokkaan strategiaproessin toteutus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2008. Mastering the Management System. Harvard Business Review, Jan2008, Vol. 86 Issue 1, p. 62–77. Luettavissa: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=27999664&site=ehost-live>. Luettu 22.9.2011.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2008. The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business School Publishing. Boston.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja malleja. Edita. Helsinki.

Keskuskauppakamari 2006. Listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin kehittäminen – Corporate Governance. Keskuskauppakamarin julkaisu tammikuu 2006. Luettavissa: <http://www.keskuskauppakamari.fi/Julkaisut/Muut-julkaisut/Listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittaminen>. Luettu 9.5.2012.

Kortelainen, K. 2011. Näin onnistut kannustepalkkioissa. Tekninen Uratie. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2364477>. Luettu 7.5.2012.

Lahti, R. Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos, peda.net. Luettavissa: [http://www.peda.net/veraja/iitti/lukio/ritvan/ritva?vp=singlemodule&m\\_id=123650&sp=viewannounce&a\\_id=23122](http://www.peda.net/veraja/iitti/lukio/ritvan/ritva?vp=singlemodule&m_id=123650&sp=viewannounce&a_id=23122). Luettu 16.3.2012.

Laitila, M. 2012. Johtoryhmä on pomon tehonyrkki. Talouselämä. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2413002>. Luettu 7.5.2012.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Talentum Media Oy. Helsinki.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro. Helsinki.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy. Helsinki.

Suojanen, K., Savolainen, H. & Vanhanen, P. 2008. Opi oikeutta 1. KS-Kustannus Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.

Verohallinto. Luettavissa: <http://vero.fi/fi->

FI/Yritys\_ja\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\_ja\_osuuskunta/Arvonlisaverotus. Luettu 1.5.2012.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen - haasta itsesi. WSOY. Helsinki.

Åhman, H., Bärnlund, A. & Vatanen, A. 2007. Voittajajohtoryhmät Seitsemän askelta tulevaisuuden menestyjäksi. WSOYpro. Helsinki.

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymykset

### **TEEMAT**

#### **LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN**

1. Mikä on yrityksen missio, toiminta-ajatus: miksi yritys on olemassa?
2. Mitkä ovat yrityksen arvot?
3. Mikä on yrityksen visio, tulevaisuuden tahtotila: minne ollaan matkalla?
4. Mikä on yrityksen strategia: millä keinoin sinne päästään?
5. Miten hyvin organisaatiorakenne tukee strategian toteuttamista?
6. Mitä liiketoiminnan suunnittelua yrityksessä tehdään?
7. Mitkä ovat yrityksen ydinprosessit? Ovatko ne kuvatut?
8. Miten toiminnan parantamisen aloitteita ja ideoita arvioidaan ja hyödynnetään?
9. Miten toiminnan onnistumista mitataan?
10. Miten paljon koet käyttäväsi aikaa yksikkösi johtamiseen viikkotasolla?
11. Mitä tehtäviä haluaisit lisätä tai vähentää, jotta lisäisit yrityksen kannattavuutta?

#### **TALOUDEN JOHTAMINEN**

12. Miten talouden suunnittelua tehdään?
13. Mitä talouden tunnuslukuja seurataan?

#### **IHMISTEN JOHTAMINEN**

14. Mitkä ovat tärkeimmät henkilöstöprosessit? Ovatko ne kuvatut?
15. Miten ja kuinka usein yrityksen kehityskeskustelut toteutetaan?
16. Miten henkilökunnan osaamisen kehittämistä tehdään?
17. Miten hyvinvointi ja työtyytyväisyys huomioidaan?

#### **KOKOUKSET**

18. Miten usein yksikössäsi on kokouksia ja palavereja? Mitä käsitellään, kuka osallistuu ja milloin kokoonnutaan?
19. Miten usein johtoryhmä kokoontuu? Mitä olet mieltä kokoustiheyden tarkoituksenmukaisuudesta?
20. Ajoittuuko joryn kokoontuminen luontevasti muuhun toimintaan vuositasolla?
21. Miten valmistaudut joryn kokoukseen?

22. Miten arvioit käytännön kokoustyöskentelyä? Asialista, paikallaolo, keskittyminen, aikataulun pitäminen, valmistautuminen, valmistelu, pöytäkirjan pitäminen ja sen jakeluaikataulu, yleinen osallistuminen

## **JOHTORYHMÄN TOIMINTA**

### **Joryn tehtävät**

23. Mikä on mielestäsi yrityksen joryn perustehtävä (miksi jory on olemassa)?
24. Mitkä ovat mielestäsi yrityksen johtoryhmän tärkeimmät tehtävät? Onko toimenkuva olemassa?
25. Mitä asioita johtoryhmä tekee vaikkei pitäisi ja mitä asioita ei tee vaikka pitäisi?

### **Oman toiminnan arviointi**

26. Miten sitoutunut ja motivoitunut koet olevasi johtoryhmätyöskentelyyn, tavoitteiden saavuttamiseen, strategiaan?
27. Miten arvioit omaa osallistumistasi ja aktiivisuuttasi jory-työskentelyyn?
28. Millaiseksi koet oman halukkuutesi kehittyä joryn jäsenenä?

### **Yhteistyön toimivuus**

29. Miten tehokkaana koet joryn toiminnan?
30. Mitä vetäjä ja jäsenet voisivat tehdä toisin tehostaakseen toimintaa?
31. Arvioiko jory omaa toimintaansa?
32. Miten arvioisit joryn sisäistä vuorovaikutusta ja viestintää? Entä ilmapiiri?
33. Miten arvioit johtoryhmän puheenjohtajuutta ja vetäjän toimintaa?
34. Miten johtoryhmän yhteydenpito toimii kokousten ulkopuolella?

### **Liiketoiminnan kehittäminen**

35. Miten paljon jory-työskentelystä arvioisit kuluvan liiketoiminnan kehittämiseen?
36. Mietitäänkö johtoryhmässä tulevaisuuteen liittyviä asioita?
37. Millaisena koet joryn strategiatyöskentelyn?
38. Miten asiakasnäkökulma tulee esiin joryn työskentelyssä?
39. Miten laatuasioita käsitellään joryssa?
40. Kuinka paljon johtoryhmässä käsitellään yrityksen talouteen liittyviä asioita?
- Kuinka hyvin tiedät yrityksen tulot, menot, kannattavuuden ja rahoitustarpeet?
41. Miten joryssä käsitellään ihmisten johtamiseen liittyviä asioita?

### **Päätösten tekeminen ja toimeenpano**

42. Miten johtoryhmässä tehdään päätöksiä?
43. Mitä päätöksiä toivoisit voivasi tehdä, joita nyt tehdään johtoryhmässä?

- 44. Miten koet näkemyksesi otettavan huomioon jory-päätöksissä?
- 45. Sitoudutko joryn päätöksiin?
- 46. Miten päätöksien toteutumista seurataan?
- 47. Mitä, miten ja kenelle johtoryhmän kokousten päätöksistä viestitään?
- 48. Mitä asioita joryssa seurataan säännöllisesti (raportit)?
- 49. Tehdäänkö niiden pohjalta johtopäätöksiä ja toimenpiteitä?
- 50. Mitä asioita pitäisi seurata?
- 51. Mitä päätöksiä johtoryhmässä pitäisi tehdä?

## **JOHTORYHMÄN OSAAMINEN**

- 52. Mitkä ovat vahvuutesi jory-työskentelyssä?
- 53. Mitä kehittäisit jory-työskentelyssäsi? Mitä osaamista tähän tarvitaan?
- 54. Miten arvioisit joryn vahvuuksia ja kehittämiskohteita?

## **JOHTAMISMANUAALI**

- 55. Mihin asioihin toivoisit johtamisen manuaalin tuovan selkeyttä ja ohjeistusta?

## Liite 2. Johtamismanuaalin sisällysluettelo

1. Johdanto
2. Johtamisjärjestelmä
  - a. Johtamisjärjestelmän määritelmiä
  - b. Strategian toteuttamisen työkalut
3. Missio, arvot, visio ja yritysstrategia
  - a. Määritelmiä
  - b. Yrityksen missio, arvot, visio ja strategia
4. Strategiakartta
5. Hyvän johtamisen tavoitteet yrityksessä
6. Yrityksen toiminnan johtaminen
  - a. Toimintaa ohjaavat keskeiset lait
  - b. Yrityksen toimintaa ohjaavat dokumentit
  - c. Suunnittelu ja tavoitteet
  - d. Mittarit, mittaaminen ja toiminnan seuranta
  - e. Raportointi
  - f. Palkitseminen
  - g. Toiminnan jatkuva kehittäminen
  - h. Prosessikartta
  - i. Laatujohtaminen
  - j. Käytettävät järjestelmät
  - k. Hyvä hallintotapa
  - l. Riskien hallinta
  - m. Henkilöstö
  - n. Organisaatio
7. Vuosikello
8. Sisäinen viestintä
9. Johtoryhmätyöskentely
  - a. Johtoryhmäkokoukset
  - b. Toiminnan kehittäminen
  - c. Johtoryhmän kehittyminen
10. Johtamisjärjestelmän kehittäminen



### Liite 3. Yritysesittely

#### Liite 4. Produkti